

УДК 339. 138

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

MAIN PRINCIPLES OF STRATEGIC MARKETING PLANNING IN AN ENTERPRISE

Бондаренко В.М., Тягунова З.О.

Бондаренко В.М., Тягунова З.О.

Bondarenko V. M., Tiagunova Z. O.

Вступ. В даній статті розглядається сутність стратегічного маркетингового планування та описуються процеси розробки маркетингового стратегічного плану притаманні нинішньому розвитку сучасних підприємств.

Мета: Розкриття основних принципів побудови стратегічного плану маркетингу, визначення термінології поняття «стратегія» для успішного функціонування підприємств. **Методи:** логічного і порівняльного аналізу, метод групування. **Результати:** Необхідною умовою управління розвитком підприємства визнано системний підхід, що передбачає формування стратегічного планування інноваційної та маркетингової діяльності підприємства. Систематизовано погляди науковців на зміст та складові системи стратегічного маркетингового планування. **Висновки:** Для успішного управління підприємства пропонуються системні підходи до складання успішного стратегічного плану господарюючих суб'єктів.

Ключові слова. стратегія, підприємство, інновація, стратегічне планування, маркетинг, принципи.

Вступление. В данной статье рассматривается сущность стратегического маркетингового планирования и описываются процессы разработки маркетингового стратегического плана присущие нынешнему развитию современных предприятий. **Цель:** Раскрытие основных принципов построения стратегического плана маркетинга, определения терминологии понятия «стратегия» для успешного функционирования предприятий. **Методы:** логического и сравнительного анализа, метод группирования. **Результаты:** Необходимым условием управления развитием предприятия признан системный подход, который предусматривает формирование стратегического планирования инновационной и маркетинговой деятельности предприятия. Систематизированы взгляды научных работников на содержание и составные системы стратегического маркетингового планирования. **Выводы:** Для успешного управления предприятия предлагаются системные подходы к составлению успешного стратегического плана хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова. стратегия, предприятие, инновация, стратегическое планирование, маркетинг, принципы.

Introduction. This article deals with the essence of strategic marketing planning and describes the processes of marketing strategic planning working out inherent to the modern enterprise development. **Aim:** Disclosing the main principles of strategic marketing construction, definition of the concept “strategy” for successful enterprise functioning.

Methodology: logic and comparative analysis, method of grouping. **Results:** necessary condition of enterprise development management is system approach which includes forming of strategic planning in innovative and marketing activities of an enterprise. There were systematized the views of scientists about the contents and elements of strategic marketing planning system. **Conclusions:** for successful enterprise management there were proposed system approaches which help to make successful strategic plan of economic subjects.

Key words: strategy, enterprise, innovation, strategic planning, marketing, principles.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси та економічна криза в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки і впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності та формування нової парадигми маркетингу. Маркетинг виступає як визначальний напрям успішного управління підприємством, включаючи цілі, стратегії і функції, що забезпечують стратегічну орієнтацію підприємства та її реалізацію на конкурентному ринку. Значення маркетингу з кожним днем зростає, оскільки відносини між суб'єктами на ринку постійно ускладнюються, стають більш мобільними і суперечливими. Враховуючи, що ринкова система господарювання в Україні обумовлена зміною форм і методів управління, існує реальна потреба визначення місця і ролі підприємства в розвитку суспільного виробництва. На сучасному етапі обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного розвитку будь-якого підприємства виступає активізація інвестиційних процесів, всебічне удосконалення системи управління, організації виробництва, праці, фінансування, маркетингу та збуту, що зумовлює безперервне загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, ускладнення споживчих вимог покупців, глобалізацію економічних відносин, прискорення науково-технічного прогресу. Саме тому, постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. В умовах мінливої ситуації на ринку, щоб бути конкурентоспроможними, перед підприємствами постає необхідність в розробленні довгострокової стратегії розвитку. У цих умовах підприємствам необхідно підвищувати ефективність використання факторів виробництва, розвивати нові конкурентні переваги, які мають забезпечити їх успішну інтеграцію до європейських та світових ринків. І в цьому контексті, стратегічне управління підприємством повинно стати для

підприємств одним з «локомотивів» процесу інтеграції в світовий економічний простір на партнерських засадах. Найактуальнішим у втіленні стратегічного планування для господарюючих суб'єктів є гармонічне поєднання двох його аспектів: маркетингового стратегічного планування та стратегічного планування інноваційної діяльності.

Аналіз останніх публікацій. В сучасних наукових дослідженнях змістовно обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу до планування інноваційної маркетингової діяльності підприємства. Вивчення закономірностей інноваційного розвитку підприємства є одним з провідних напрямків економічних досліджень, концептуальні засади яких було сформовано у наукових працях видатних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як В. П. Александрова, О. І. Амоші, Ю. М. Бажала, В. М. Гейця, В. А. Євтушевського, С. М. Ілляшенко, О. Є. Кузьміна, А. А. Пересади, М. І. Туган-Барановського, М. Г. Чумаченко, Н. І. Чухрая, А. І. Яковлєва, І. Ансоффа, Й. Шумпетера, А. Чандлера, Л. Канторовича, Р. Нельсона, Н. Нурєєва, С. Уінтера, Б. Санто та ін. Але деякі напрями залишаються не вирішеними.

Проблему стратегічного маркетингового планування досліджували чимало науковців у своїх працях, серед них провідними є: Г. Ассель, Є.П. Голубков, А.П. Дурович, Ф. Котлер, А.П. Панкрухин, А.А. Старостіна, В.П. Федя, Т.М. Черняхівський, І. Ансофф, Б.Карлоф та ін. Однак в сучасних умовах мінливого середовища керівники підприємств не завжди звертають достатньої уваги на вдосконалення процесу маркетингового планування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що саме і зумовило вибір напрямку дослідження. Дана проблематика стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств постійно привертають увагу теоретиків і практиків. Разом з тим теоретико-методологічні проблеми маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо висвітлені як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Дослідниками стратегічного маркетингу є Д.Аакер, Д.Дей, Дж.Еткінсон, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд, Й.Уілсон. Але їх розробки недостатньо адаптовані до умов українського ринку.

Мета статті. Головною метою є обґрунтування методів і принципів стратегічного планування на підприємствах, а також розробка рекомендацій щодо стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств; узагальнення результатів досліджень, пов'язаних із впливом стратегічного планування на інноваційну та маркетингову діяльність підприємства. Разом з тим, визначення змісту поняття планування, його об'єкту та предмету, а також алгоритму здійснення планування маркетингу, його принципів та завдань.

Виклад основного матеріалу. Жодне підприємство, в процесі своєї діяльності, не може повною мірою контролювати зовнішні чинники, тому має до них пристосовуватися. На його функціонуванні також відбивається і соціально-економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, законодавча база та правове поле загалом. Перед підприємством, орієнтованим на стратегічне управління, виникає необхідність визначення вибору маркетингової стратегії, яка відповідає саме цілям і завданням підприємства [2]. Інноваційний процес можна визначити як процес послідовного перетворення ідеї в товар, що проходить етапи фундаментальних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, і, на кінець, збуту, – процес комерціалізації технології [3, 4, 6, 7].

Стратегічне планування підприємства ґрунтується на чіткому формулюванні місії підприємства, визначенні глобальних цілей підприємства, складанні бізнес-портфеля і розробленні узгоджених між собою стратегій підрозділів [10, с. 59]. Формування процесу маркетингового стратегічного планування передбачає виділення певних етапів. Не існує єдиного підходу щодо складових етапів і послідовності процесу стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів є виділення таких складових етапів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії. Якщо маркетинговий стратегічний аналіз планування, то формулювання маркетингової стратегії вважається базовою та розглядається як першочерговий етап цього процесу. Доволі часто інноваційний процес пропонується розглядати у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, яка створює фінансові передумови для практичного впровадження інновацій.

Наприклад, О.В. Посилкіна [11] наполягає на доцільності визначення саме інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства, тобто усієї сукупності ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних тощо), які необхідні для здійснення інноваційної діяльності. Увага акцентується на вартісній оцінці відповідних активів, наявність яких, врешті-решт, вважається ознакою здатності підприємства до забезпечення розвитку на власній основі. Слід зазначити, що при цьому відбувається ігнорування складних передумов що змушують до впровадження інноваційного процесу, а саме – маркетингові дослідження та планування [10, с. 59].

Провідна роль інновацій в процесі соціально-економічного розвитку підприємства, величезне різноманіття джерел, напрямків і факторів інноваційної діяльності обумовили виникнення численних поглядів та думок щодо економічної сутності інновацій, а також закономірностей перебігу інноваційних процесів. З цієї точки зору можна виділити чотири основні концептуальні підходи до вирішення даного наукового питання: науково-технічну; маркетингову; підприємницьку; інтелектуальну. Головними факторами, які обумовлюють динаміку інноваційних процесів (генерацію, відбір та впровадження інновацій) на підприємстві, насамперед є такі: науково-технічний прогрес, що знаходить втілення у формуванні та розвитку виробничо-технологічної основи підприємства; ринкові можливості підвищення конкурентоспроможності, використання яких надає суб'єктам господарювання доступ до конкурентних переваг над іншими учасниками ринку.

З огляду на це, постає необхідність розробки загальної системної концепції управління. Саме вона включає вибір цілей функціонування підприємства, визначення складу рішень, що повинні призвести до реалізації цілі, використання оптимальної технології підготовки управлінських рішень, формування організаційної структури управління підприємством та його структурними підрозділами, тощо. При цьому дуже важливо, щоб управлінська діяльність структурного підрозділу була націлена на реалізацію тільки тих цілей, для яких він створений [8, с. 12]. Таким чином, якщо стратегія підприємства є визначенням

місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [1]. Стратегія – це термін, який не має однозначного визначення. Для його розуміння використовується настільки велика кількість трактувань, що початкове його значення практично втрачене. Для розуміння суті стратегічного маркетингового планування детально розглянемо поняття стратегії підприємства. Основні визначення стратегії: «Встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» (А.Чандлер) [5, с.91]. «Набір правил для прийняття рішення, якими організація керується у своїй діяльності» (І. Ансофф) [3, с.83]. «Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» (Б.Карлоф) [4, с.148]. «Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» (М.Мескон) [6, с.257].

Підсумовуюче вище сказане, Немцов В.Д. і Довгань Л.Є. [7, с.28] приходять до висновку, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій. Дана точка зору є вірною, але занадто неконкретною. Куденко Н.В. [1, 6, 7], аналізуючи визначення Б.Карлофа і А.Чандлера, приходить до висновку, що стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства. Деякі автори взагалі не наводять визначення поняття «стратегія», а зосереджують свою увагу саме на стратегічному плануванні [6]. Наприклад, М.Мак-Дональд [4, с. 42] визначає

стратегічне планування як процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення – допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно слугує зниженню ризику допустити помилку і поставити підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь. Ф.Котлер визначає стратегічне планування наступним чином: «Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [1, с. 59-60]. Але всі ці визначення стосуються загальної стратегії підприємства. Чітке визначення місця і ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н.Куденко [7]. З її точки зору, базова ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком підрозділів, які є організаційними складовими підприємства. Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг – важлива невід’ємна частина стратегічного менеджменту підприємства.

Попри численні наукові дослідження, дискусійним залишається питання, щодо визначення поняття — стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання. На нашу думку, це поняття доцільно розглядати як

управлінський процес формування ефективної ринкової стратегії суб'єкта господарювання на довгостроковій програмно-цільовій основі комплексного маркетингового підходу з метою адаптації діяльності підприємства до умов змінного зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку. Також варто відмітити, що стратегічне планування маркетингової діяльності повинне бути спрямоване на прогнозування майбутніх параметрів розвитку і функціонування підприємства як складної системи, а основною його метою має бути підвищення конкурентоспроможності.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг – важлива невід'ємна частина стратегічного менеджменту підприємства. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій. На рис. 1. зображені основні етапи, які, необхідно пройти для створення маркетингового плану, та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу.



Рис. 1. Процес маркетингового планування

Щоб досягти своєї головної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія уточнює сегменти ринку та розробляється самостійно для кожного цільового сегмента. Компанія має відчувати, на який з сегментів спрямувати енергію та ресурси і де вона отримує найбільші переваги з точки зору конкуренції. Тому основою для виконання маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний план. Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і підприємства. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб підприємство досягло поставленої мети [2]. Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, ми пропонуємо наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й

тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття, на наш погляд, враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно. Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися різноманітними дослідженнями і фактичними даними. Тому необхідно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь народного господарства, ринок, конкуренцію і т.п. Крім того, стратегічний план дає фірмі визначеність, індивідуальність, які дозволяють їй привертати певні типи працівників і допомагають продавати вироби або послуги. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб вони залишалися не тільки цілісними в проміжку довгого часу, але і зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, направляючу діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коректувань у зв'язку з постійно змінною діловою і соціальною обстановкою.

Висновки. Для успішної реалізації діяльності будь-якого підприємства необхідні нові підходи в розробленні стратегічного планування для досягнення швидкого прориву в економіці. Необхідний вибір такої стратегії, яка б супроводжувалась різким зниженням витрат, була б високотехнологічною, легко інтегрованою в існуючу систему виробництва та управління з високою швидкістю реалізації та наповнена новаторськими ідеями. Умовою виходу підприємств на передові позиції в сьогоdnішньому українському конкурентному середовищі і їх «виживання» в ринковій економіці є їх стратегічний маркетинговий розвиток, який розуміють як постійне і усебічне вдосконалення та розвиток системи маркетингу та маркетингової діяльності підприємства відповідно до його

інноваційного потенціалу. Стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства.

Основні положення наукової новизни статті складаються в узагальненні основних вимог до стратегічного маркетингового плану на українських торгово-промислових підприємствах. Науковий метод визначення цих вимог побудовано на теоретичних дослідженнях основних принципів та етапів побудови стратегічного маркетингового плану. [10, с. 59]. Дотримання описаних вимог при здійсненні маркетингового стратегічного планування надає можливість ефективно здійснювати управління процесами маркетингової діяльності на підприємствах.

Узагальнюючи, отримуємо висновок, про необхідність ґрунтовно підходити до розробки стратегічного маркетингового плану і орієнтуватися не на теоретичні засади, які поверхово описують методику стратегічного планування, а звертати увагу на практичні рішення, які дають можливість отримання дієвих стратегій, та зменшують рівень можливих помилок. Тому, уміле використання переваг маркетингового стратегічного планування, необхідне особливо сьогодні, коли економіка значно відстає від розвинених країн і українським підприємствам необхідно нарощувати свої переваги на міжнародних ринках. Висновок вказує на необхідність використання переваг маркетингового стратегічного планування.

Література

1. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. — Москва : Изд-во "Бизнес-книга", 2006. — С. 221.

3. Малиновський Ю.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю.В. Малиновський, І.П. Малиновський, Д.Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.11. - С. 271-277.

4. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. - 2014. - № 13. - С. 60-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf

5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 435 с.

6. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегий предприятия / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова, А. И. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С. 29-43.

7. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу — Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. — С. 110-113.

8. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О.М. Тридід; Донецький національний університет. – Донецьк, 2003. – 31 с.

9. Поповенко Н.В. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы / Поповенко Н.В., Забарная Э.А. // Бизнес-информ. – 2008. – №3. – с. 51-60.

10. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Ю. Чучмарьова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2013. - № 767. - С. 243-248. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf.

References

1. Grosul, V.A. and Mamayeva, G.S. (2012), “Marketing strategic planning at the enterprise”, *Ekonomichna strategiya i prospects rozvitku spherical torgivli taposlug*, vol. 1, pp. 201–205.

2. Kotler, F. (2003), Osnovi marketinga [Principles of Marketing], Biznes-kniga, Moscow, Russia.

3. Malinovsky, Yu.V. Malinovsky, I.P. and Tsvok D.R. (2012), “Strategic planning of marketing activities in the company”, Naukoviy visnik NLTU Ukrainy, vol. 22, pp. 271–277.

4. Mischirikova, A.K. (2014), “Strategic planning in the enterprise”, Upravlinnya rozvitkom [Online], vol. 13, available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf.

5. Ilyashenko, S.M. (2010), Upravlinnya innovatsiynim rozvitkom promysloviy idpriyemstv [Management of innovative development of industrial enterprises], VTD Universitetska kniga, Sumy, Ukraine.

6. Korobeinik, A.P. Tryfylova, A.A. and Korshunov, A.I. (2000), “The role of innovation in the process of enterprise strategy”, Management v Rossii I za rubyezhom, vol. 3, pp. 29–43.

7. Tridid, O.M. (2003), The strategy of the company in Crisis, Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Organization and Management, Donetsk National University, Donetsk, Ukraine.

8. Popovenko, N.V. and Zabarnaya, E.A. (2008), Innovatively comments potentsiala hozyaystvennoy system, Biznes-inform, vol. 3, pp. 51–60.

9. Chuchmarova, S.Yu. (2013), Innovative strategic planning process at enterprise, Visnik Natsionalnogo universitetu "Lvivska politehnika", Menaezhment tapid priemnitstvo v Ukraïni: etapi stanovleggya i problemi rozvitku, vol. 767, pp. 243–248.